

# L'émergence du management bienveillant et équitable

Le style de management directif est aujourd'hui remis en question. Les collaborateurs attendent désormais plus de bienveillance et d'équité. Cette nouvelle posture n'implique pas forcément de supprimer les structures hiérarchiques.

Texte: Raphaël Cohen



Le professeur **Raphaël H Cohen** est chef d'entreprises et co-directeur du DAS en Entrepreneurial Leadership de l'Université de Genève. Contact: [rc@management-boosters.ch](mailto:rc@management-boosters.ch)

Le constat est tristement implacable: le ¼ des employés considèrent que leur chef est «la pire et la plus stressante composante de leur job». Si les collaborateurs sont mécontents, il est très vraisemblable que leurs chefs aussi ne retirent pas autant de satisfaction de leur fonction d'encadrement qu'ils le pourraient. Bref, beaucoup trop de frustrés!

Cela atteste que les méthodes de management utilisées jusqu'à présent, essentiellement basées sur une soumission à l'autorité hiérarchique, ne conviennent plus. Elles conviendront encore moins à l'avenir du fait que les générations Y et Z sont même très allergiques à toute soumission de principe à l'autorité. Ces jeunes sont prêts à suivre un leader qui leur donne envie mais pas un chef qui a juste un pouvoir hiérarchique.

La situation n'est heureusement pas sans issue: l'expérience a montré que ceux qui pratiquent le leadership bienveillant et équitable (LBE) obtiennent un bien meilleur niveau d'engagement de leurs équipes tout en améliorant non seulement les résultats collectifs mais aussi leur propre satisfaction. La bonne nouvelle est que la recette du LBE est simple et à la portée de n'importe quelle organisation.

## Sans changer les structures

La deuxième bonne nouvelle est que le LBE augmente le niveau d'engagement des collaborateurs en les impliquant mais sans changer les structures ou la hiérarchie. C'est une différence importante par rapport au modèle de «l'entreprise libérée», pour ceux qui connaissent.

Comme le modèle du kibboutz, celui de l'entreprise libérée préconise en effet une modification de la hiérarchie et de la gouvernance de l'entreprise. C'est un choix qui convient bien sûr à certaines personnes mais probablement pas à la majorité des organisations. Malgré le fait que l'approche du LBE ne nécessite aucun changement de la structure ou de la hiérarchie, il aboutit aussi à une performance élevée qui maximise le niveau d'engagement. Encore mieux: le LBE n'a pas besoin d'être déployé partout dans l'organisation. Chaque chef d'équipe décide s'il veut ou non le mettre en œuvre pour son équipe. Ce déploiement sans contrainte ainsi que les très bons résultats obtenus dans des PME suisses sont la raison pour laquelle La Poste française prépare son déploiement auprès de ses 260 000 employés.

La logique du leadership bienveillant et équitable s'appuie sur quelques principes simples:

- A part des compétences métier, ce qui est attendu d'un cadre est qu'il maximise le niveau d'engagement de ses collaborateurs pour assurer une réussite collective.
- Pour que les collaborateurs soient engagés, il faut qu'ils fassent confiance à leur chef. En effet, sans recourir à la

force (autorité, récompense financière, etc.), un cadre ne peut pas influencer quelqu'un qui ne fait pas confiance à ce qu'il dit ou fait.

- Pour instaurer la confiance, il y a deux prérequis: l'équité et la bienveillance. Ce sont les fondements du LBE. Comment pourrais-je avoir envie de suivre ou d'être influencé par quelqu'un qui ne me paraît pas équitable et bienveillant?

Pourquoi l'équité? Parce que la plupart des frustrations vécues en entreprise résultent d'un manque d'équité: promesses non-respectées, abus de pouvoir, copinage, jeux politiques, injonctions paradoxales, etc. Même si la faire respecter n'est pas simple, la mise en œuvre avec des bons outils le permet.

**«Quand l'équité  
et la bienveillance sont  
intelligemment associées  
à la recherche de performance,  
elles tempèrent la toxicité  
de la course aveugle au profit.»**

Raphaël H Cohen

Pourquoi la bienveillance? Parce que travailler dans une atmosphère sans bienveillance est une torture. La bienveillance, qui consiste à agir dans l'intérêt de l'autre, n'est pas à confondre avec la gentillesse ou le monde des Bisounours.

Quand l'équité et la bienveillance sont intelligemment associées à la recherche de performance, elles tempèrent la toxicité de la course aveugle au profit. En réalité, comme le LBE augmente le niveau d'engagement, il améliore la performance. Le LBE démontre que l'on peut ainsi réussir sans nocivité.

Le passage à la pratique nécessite toutefois une trentaine d'outils qui sont enseignés dans les cours de leadership bienveillant et équitable. Comme cette boîte à outils améliore visiblement le niveau d'engagement des collaborateurs et la performance, l'Université de Genève en a fait un des piliers de la nouvelle mouture de son MBA (Entrepreneurial Leadership) et du CAS en «Responsible Leadership», tous deux en anglais. Le point d'entrée pour le français est chez Romandie Formation qui l'enseigne dans ses programmes «Leadership bienveillant et équitable au quotidien» et «MicroMBA en management entrepreneurial».